

### Kompetenzbilanzierung für das Aus- und Weiterbildungspersonal: der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH als Möglichkeit der Personalentwicklung

Böhm, Jan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

W. Bertelsmann Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Böhm, J. (2013). Kompetenzbilanzierung für das Aus- und Weiterbildungspersonal: der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH als Möglichkeit der Personalentwicklung. *REPORT - Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 36(1), 45-54.  
<https://doi.org/10.3278/REP1301W045>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>



## Kompetenzbilanzierung für das Aus- und Weiterbildungspersonal

der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH als Möglichkeit der Personalentwicklung

von: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hg.); Böhm, Jan

DOI: 10.3278/REP1301W045

aus: **REPORT-Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 01/2013**  
Kompetenzen

Erscheinungsjahr: 2013  
Seiten 45 - 54

**Schlagnote:** Kompetenzen, Personalentwicklung, Weiterbildung

Der seit einigen Jahren geführte Kompetenzdiskurs sowie die Bedeutungszunahme informellen Lernens besonders am Arbeitsplatz haben Verfahren zur Sichtbarmachung und Bilanzierung beruflicher Kompetenzen in der pädagogischen Praxis wie auch in der bildungspolitischen Diskussion eine prominente Stellung verschafft. Jedoch konzentrieren sich solche Verfahren in der Regel auf Auszubildende oder Weiterbildungsteilnehmer. Dieser enggeführte Blick hat die Lehrenden und/oder dispositiv tätigen Mitarbeiter in der beruflichen Aus- und Weiterbildung weitgehend ausgeblendet. Welche Kompetenzen diese besitzen, wo sie erworben wurden oder wie sie weiterentwickelt werden können, ist weitgehend unbekannt. In diesem Beitrag wird ein Kompetenzbilanzierungsverfahren für berufliches/betriebliches Weiterbildungspersonal dargestellt und es werden die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes diskutiert.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

### Zitiervorschlag

Böhm, J.: Kompetenzbilanzierung für das Aus- und Weiterbildungspersonal. der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH als Möglichkeit der Personalentwicklung. In: REPORT-Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 01/2013. Kompetenzen, S. 45-54, Bielefeld 2013. DOI:

# Kompetenzbilanzierung für das Aus- und Weiterbildungspersonal der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH als Möglichkeit der Personalentwicklung

## 1. Zum Stand der Professionalisierung – Kompetenzbilanzierung in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung

Personen, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung pädagogisch tätig sind, verfügen in der Regel über unterschiedliche (formale) Qualifikationen; sie sind keinem einheitlichen Zugangsweg gefolgt, da es diesen nicht gibt. Es scheint gerade ein Charakteristikum betrieblicher Weiterbildner zu sein, über höchst unterschiedliche berufliche Qualifikationen und Kompetenzen zu verfügen. Prinzipiell können drei Aneignungsformen pädagogischer Kompetenzen unterschieden werden: ein Studium der Erziehungswissenschaften oder eine einschlägige pädagogische Aus- und Weiterbildung (beispielsweise Ausbildereignungsprüfung); zielgerichtetes und selbstorganisiertes Selbststudium sowie beiläufiges, aber durchaus bewusstes Lernen (beispielsweise am Arbeitsplatz). Diese Unterscheidung spiegelt die geläufige Triade von formalem, non-formalem und informellem Lernen wieder, wobei die hier aufgezählte erste Aneignungsform sowohl dem formalen (Studium der Erziehungswissenschaften) als auch dem non-formalen (Weiter- bzw. Fortbildung) Lernen zuzuordnen sind (vgl. u.a. Memorandum über Lebenslanges Lernen EG 2000). Die letzte Form wird als informelles Lernen klassifiziert, wobei hier zwischen bewussten und unbewussten (en passant) Lehrprozessen unterschieden werden kann (vgl. Dohmen 2001).

Die neben der formalen Qualifikation erworbenen Kompetenzen hängen stark vom beruflichen Umfeld sowie vom persönlichen Engagement ab. Inwieweit diese Kompetenzen zum professionellen Handeln in der pädagogischen Tätigkeit beitragen, bleibt zunächst offen und kann in der Regel nur schwer belegt werden. Die Bedeutung informell erworbener Kompetenzen, besonders im beruflichen Kontext ist jedoch unbestritten und stellt einen großen Forschungsbereich dar. Beispielsweise zeigten Untersuchungen im ITK-Bereich, dass fast drei Viertel des zur Bewältigung täglicher Arbeitsaufgaben benötigten Wissens und Könnens in informellen Settings angeeignet wurden (vgl. Dehnbostel 2007, 2010). Weiter dynamisiert wurde der Diskurs durch die Forcierung nationaler und europäischer bildungspolitischer Strategien (vgl. u.a. CEDEFOP 2009; Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen 2011). Besonders die Umsetzung der „Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland“ (vgl. u.a. BLK 2004) lenkte den Fokus auf die Sichtbarmachung und Anerkennung nicht-formal erworbener Kompetenzen (vgl. u.a.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2006; Kaufhold 2006; Strauch 2008; Kucher/Wehinger 2010; Loebe/Severing 2010; Strauch/Jütten/Mania 2010; Winther 2010; Geldermann 2011). Diese Arbeiten konzentrieren sich jedoch vornehmlich auf die Kompetenzbilanzierung und -entwicklung bei Auszubildenden (vgl. u.a. Loebe/Severing 2010), selten zielen sie auf das pädagogische Personal. Dies ist erstaunlich, da gerade im betrieblichen Bereich viele Personen ohne (akademische) pädagogische Ausbildung tätig sind. Unausgesprochen scheint klar zu sein, dass Weiterbildner wissen (sollten), über welche Wissensbestände sie verfügen müssen, um kompetent Handeln zu können.

## 2. Kompetenzbilanzierungsverfahren

Seit einigen Jahren wird der Sichtbarmachung und Validierung von Kompetenzen in der Erwachsenenbildung und der beruflichen Aus- und Weiterbildung große Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. u.a. Kaufhold 2006; Strauch 2008; Geldermann/Seidel/Severing 2009; Loebe/Severing 2010; Kucher/Wehinger 2010; Geldermann 2011). Sogenannte Kompetenzbilanzierungsverfahren sollen die beruflichen Kompetenzen ihrer Anwender sichtbar machen und bilanzieren. Wie oben angerissen, können Kompetenzen auf unterschiedlichen Wegen erworben werden. Besonders den informell erworbenen Kompetenzen wird ein großes Potential zur Erlangung beruflicher Handlungsfähigkeit zugesprochen (vgl. ebd.). Daher widmen sich Kompetenzbilanzierungsverfahren vornehmlich dieser Aneignungsform.

Eine sinnvolle Systematisierung von Kompetenzbilanzierungsverfahren hat Julia Gillen angeboten (Gillen 2006, S. 112ff.). Sie unterscheidet anforderungsorientierte und entwicklungsorientierte Verfahren. Unter ersterem werden Verfahren verstanden, die die Arbeitsanforderung als Ausgangspunkt der Kompetenzbilanzierung heranziehen; als Beispiele werden Ergebnisse von Arbeitsplatzanalysen oder Arbeitsplatzbeschreibungen aufgeführt. Mit diesen Anforderungen als Basis werden die Kompetenzen der Mitarbeiter als Ist-Zustandsanalyse erfasst und mit den jeweiligen Arbeitsanforderungen verglichen. Im Gegensatz dazu orientiert sich der entwicklungsbezogene Ansatz an den bestehenden Mitarbeiterkompetenzen und zielt auf die Stärkung der Selbstreflexivität der Mitarbeiter. Orientiert der erste Ansatz auf die Optimierung des Arbeitsprozesses, fokussiert der entwicklungsorientierte Ansatz auf die persönliche Entwicklung des Individuums (ebd., S. 113). Die Entscheidung für eine anforderungs- oder entwicklungsorientierte Variante legt auch weitgehend die einzusetzenden Kompetenzbilanzierungsinstrumente und deren Verfahrensweisen fest. Bei anforderungsorientierten Verfahren wird der Fremdeinschätzung eine weit- aus größere Bedeutung beigemessen als bei entwicklungsorientierten Ansätzen. Bei letzteren liegt der Schwerpunkt in der Regel bei reflexionsfördernden Verfahren der Selbsteinschätzung, aber durchaus auch in Kombination mit einer Fremdeinschätzung. Problematisch bei all diesen Verfahren ist der Gebrauch der nach wie vor unklaren Begrifflichkeiten. Die Zahl der Definitionsangebote von „Kompetenz“ ist beinahe

so zahlreich wie die Zahl der Kompetenzbilanzierungsverfahren. Gesteigert wird die Unschärfe, wenn nach der Zahl der Kompetenzen oder Kompetenzbereiche gefragt wird. Hier kann als ein Nukleus die Unterscheidung in drei große Kompetenzbereiche (fachliche, personale, soziale Kompetenz) identifiziert werden (vgl. u.a. Erpenbeck/Heyse 2004; Erpenbeck/Rosenstiel 2007).

Der Beitrag stellt ein Kompetenzbilanzierungsverfahren vor, dass innerhalb eines Bildungsinstituts der Wirtschaft entwickelt wurde und sich speziell auf die Zielgruppe „Trainer und Ausbilder“ richtet.

### **3. „Kompetenzpass für Weiterbildner/innen der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH“<sup>1</sup>**

In der Volkswagen Bildungsinstitut GmbH (folgend VW BI) arbeiten derzeit ca. 70 Personen in den Bereichen berufliche Erstausbildung bzw. berufliche Fort- und Weiterbildung sowie 30 Personen in den Bereichen Beratung, Organisations- und Personalentwicklung. Alle pädagogisch tätigen Mitarbeiter arbeiten sowohl in der beruflichen Erstausbildung als auch in der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Die Qualifikationen der Mitarbeiter sind höchst heterogen; Beschäftigte in den Bereichen Beratung, Personal und Organisation besitzen akademische Abschlüsse, wohingegen die meisten pädagogisch tätigen Mitarbeiter – sowohl berufliche Weiterbildung als auch Ausbildung – über eine pädagogische Qualifikation (i.d.R. Ausbildereignungsprüfung), nicht aber über einen akademischen Abschluss verfügen. Die Trainer und Dozenten sind typischerweise Meister ihres Faches und verfügen über langjährige Erfahrungen im Bereich Aus- und Weiterbildung.

Die heterogenen Arbeitsfelder und auch die unterschiedlichen Qualifikationen waren Anlass für die Personalführung, nach einem Weg zu suchen, eine gezielte und effektive Mitarbeiterentwicklung zu initiieren. Das Weiterbildungsverhalten der Lehrkräfte zeichnete sich zwar durch hohe Beteiligungsraten aus, beschränkte sich jedoch fast ausschließlich auf die fachlichen (technischen) Bereiche. Weiterbildungen mit pädagogisch-didaktischen Inhalten wurden so gut wie nicht wahrgenommen. Befragungen der Mitarbeiter ergaben, dass dies nicht auf Desinteresse zurück zu führen ist, sondern vielmehr aus der Unkenntnis pädagogischer Weiterbildungsangebote bzw. Inhalte resultierte. Durch die Entwicklung eines Kompetenzpasses für Mitarbeitende der VW BI sollten folgende Ziele in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Personalentwicklung sowie Marketing erreicht werden:

<sup>1</sup> Die Volkswagen Bildungsinstitut GmbH (im folgenden VW BI) ist ein mittelständisches Unternehmen und wurde 1990 als Beteiligungsgesellschaft der Volkswagen AG gegründet und ist seit 2007 100%-ige Tochtergesellschaft der Volkswagen Coaching GmbH. Das Unternehmen arbeitet in folgenden Geschäftsfeldern: Berufsausbildung, Weiterbildung Technik, Beratung (Organisationsberatung, Personalentwicklung und Sprachen). Im Januar 2011 waren 103 Personen im Bildungsinstitut beschäftigt, die Mehrzahl im pädagogischen Bereich. Das Unternehmen besteht aus drei Standorten in Sachsen: Zwickau (Hauptsitz), Chemnitz und Crossen.

Personalentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezielte Personalentwicklung durch valide Kompetenzbilanzierung der Mitarbeiter</li> <li>Erhöhung der Lehr- und Ausbildungsqualität durch gezielte pädagogische Weiterbildungsmaßnahmen</li> <li>Personalrecruiting</li> <li>Erhöhung der Effizienz der Führungstätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung des professionellen Selbstbewusstseins</li> <li>Initiierung und Stärkung von Reflexionsprozessen</li> <li>Sichtbarmachung von Entwicklungsbedarfen der Mitarbeitenden</li> <li>rasche Anpassung an neue Bedarfe bzw. Veränderungen am Aus- und Weiterbildungsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung der Qualitätssicherung und -entwicklung</li> <li>Transparenz erwachsenenpädagogischer Kompetenzen im Unternehmen</li> <li>Unterstützung der Außen-darstellung des Unternehmens</li> </ul>

Abbildung 1: Ziele des Kompetenzpasses VW BI

### *Methodisches Vorgehen bei der Entwicklung*

Der Kompetenzpass VW BI baut auf dem „Kompetenzpass für Weiterbildner/innen“ (vgl. Böhm/Wiesner 2010) auf und wurde an die speziellen Erfordernisse der beruflichen Aus- und Weiterbildung angepasst. Um die empirische Basis zu stärken, wurde eine Erhebungsphase in allen drei Standorten der VW BI durchgeführt. Die Daten wurden mittels teilnehmender Beobachtung, Einzel- und Gruppeninterviews und Fragebögen im Zeitraum von September 2010 bis Januar 2011 erhoben und anschließend ausgewertet. Die Rücklaufquote der Fragebögen belief sich auf über 60 Prozent. Die Experteninterviews wurden überwiegend als Einzelinterviews durchgeführt. Aus den Beobachtungen und Interviews wurden typische Arbeitssituationen abgeleitet und kommunikativ validiert. Begleitet wurde die Erhebungsphase von mehreren Workshops zur Vorbereitung und Schulung des Führungspersonals.

### *Verfahren*

Grundsätzlich stellt der Kompetenzpass für Weiterbildner/innen der VW BI eine Kombination aus anforderungsorientiertem und entwicklungsorientiertem Verfahren dar (vgl. dazu Kucher/Wehinger 2010; Kaufhold 2010). Im vorliegenden Kompetenzbilanzierungsverfahren werden zur Kompetenzfeststellung sowohl Indikatoren verwendet, die von Trainern, Ausbildern, Beratern und planerisch-disponierenden Mitarbeitern als eine Art Mindestanforderungen verstanden werden können; gleichzeitig sind diese erwachsenenpädagogischen Mindestanforderungen nirgends verbindlich festgelegt und besitzen somit immer auch eine Entwicklungsdimension. Durch die Unterscheidung in vier Ausprägungsgrade eines jeden Indikators wird diese Entwicklungsdimension noch gestärkt.

### *Kompetenzbegriff und Struktur*

Unter beruflicher Handlungskompetenz wird die Gesamtheit aller persönlichen Dispositionen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände einer Person verstanden, die

zur erfolgreichen Bewältigung der beruflichen Anforderungen benötigt werden (vgl. Kirchner 2004).

Berufliche Handlungskompetenz zeigt sich in komplexen Handlungssituationen und umfasst die Einheit von Handeln-können und Handeln-wollen. Angelehnt an Erpenbeck und Rosenstiel (2007) wird davon ausgegangen, dass sich Handlungen stets durch eine Kombination aus Objekt-Subjekt sowie Subjekt-Subjekt-Beziehungen konstituieren; durch diese Bezüge leiten die Autoren eine Unterscheidung unterschiedlicher Kompetenzklassen ab. Ausgehend von diesen Überlegungen und eigenen empirischen Untersuchungen werden fünf Kompetenzbereiche erwachsenenpädagogischen Handelns unterschieden:

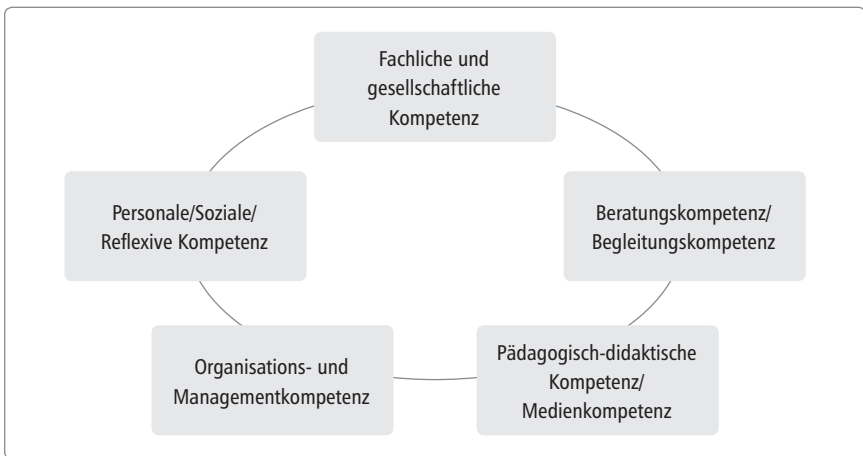


Abbildung 2: Kompetenzbereiche<sup>2</sup>

- 2 *Fachliche und gesellschaftliche Kompetenz:* Bezieht sich auf die professionelle Beherrschung der Inhalte und Themen der Bildungsmaßnahme inklusive fundiertem wissenschaftlichen Hintergrundwissen. *Pädagogisch-didaktische Kompetenz/Medienkompetenz:* Bezieht sich konkret auf die Didaktik und Methodik des Lehrens. Sie umfasst die Fähigkeiten, professionell Lehrinhalte zu planen, durchzuführen und nachzubereiten/zu evaluieren und Lernerfolgskontrolle bzw. -begleitung zu gewährleisten. *Medienkompetenz* beschreibt die Fähigkeit, professionell mit allen verfügbaren technischen Hilfsmitteln zu arbeiten. *Personale/Soziale/Reflexive Kompetenz:* Beschreibt Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Ausdauer, Konzentrationsfähigkeit, Aufmerksamkeit, Motivationsfähigkeit, sozial-kommunikative und andere persönliche Dispositionen, die im Rahmen erwachsenenpädagogischer Arbeit wichtig sind. *Reflexive Kompetenz* bezieht sich sowohl auf die Selbstreflexivität des Weiterbildners/der Weiterbildnerin als auch auf die Fähigkeit, Gesamtzusammenhänge und andere Funktionszusammenhänge organisatorischer und institutioneller Form (selbst-)reflexiv zu beurteilen. *Organisations- und Managementkompetenz:* Beinhaltet unternehmens- und organisationsbezogenes wirtschaftliches und strategisches Denken und Handeln. Dazu gehören umfassende Fähigkeiten der Finanzplanung, Unternehmens- und Personalentwicklung, Leitungstätigkeiten, Projektplanung, -durchführung und -evaluation, Controlling, Bildungsplanung, Kooperationsformen und andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit. *Beratungskompetenz/Begleitungskompetenz:* Bezieht sich auf die Bereiche Berufs- und Bildungsberatung sowie Begleitung von Kunden; ferner auf die Beratung von in der Weiterbildung Tätigen, die Beratung von konkreten und potenziellen Auftraggebern bzw. die Beratung von Organisationen.

### *Typische Arbeitssituationen von beruflichen Aus- und Weiterbildnern*

Da sich berufliche Kompetenzen jeweils in konkreten Arbeitsbezügen realisieren (Performanz) und somit beobachtbar werden, können nach Auswertung von Beobachtungsprotokollen neun Arbeitssituationen unterschieden werden:

- (1) **Lehreinheiten vor- und nachbereiten:** beinhaltet alle organisatorischen und inhaltlichen Aspekte der (kontinuierlichen) Vor- und Nachbereitung einer Weiterbildungsveranstaltung.
- (2) **Lehreinheiten durchführen:** betrifft alle Aktivitäten der Interaktionen von Lehrenden und Lernenden im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen.
- (3) **Bildungsberatung:** beinhaltet die Beratung von Personen sowie Institutionen hinsichtlich ihrer Bildungswünsche und -bedürfnisse.
- (4) **Konzeptentwicklung:** beinhaltet die strategische Planung, Entwicklung, Organisation und Evaluation von zielgruppenorientierten Weiterbildungsangeboten sowie Jahresprogrammen der Bildungseinrichtung.
- (5) **Projektmanagement:** beinhaltet alle Maßnahmen zur Antragstellung, Akquise, Organisation und Evaluation eines Projekts.
- (6) **Personalentwicklung:** beinhaltet alle Maßnahmen der Personalentwicklung wie z.B. Auswahl und Einsatz geeigneter Personen sowie Erkennen und Nutzen des Entwicklungspotenzials, inklusive gezielter Förderung des Personals.
- (7) **Netzwerkarbeit:** beinhaltet die Akquise neuer Netzwerkpartner sowie die Koordination und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern.
- (8) **(Bildungs-)Controlling:** beinhaltet alle Aktivitäten zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Bildungseinrichtung.
- (9) **Öffentlichkeitsarbeit:** beinhaltet alle Bemühungen, die Weiterbildungseinrichtung und deren Bildungsangebote der Öffentlichkeit bekannt zu machen und das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken.

### *Vorgehen bei der Anwendung*

Der Ausprägungsgrad der jeweiligen Kompetenz wird durch Indikatoren festgestellt. Die Anzahl der Indikatoren unterscheidet sich in den verschiedenen Arbeitssituationen und Kompetenzen. Dies ist darin begründet, dass die Arbeitssituationen unterschiedlich komplex sind und inhaltlich auch unterschiedliche Anforderungen an die Kompetenzen der Weiterbildner/innen stellen. Die Indikatoren werden mittels einer Viererskala bewertet und ergeben in jeder Kompetenz einen Mittelwert. Dieser wird dokumentiert und am Ende der Kompetenzbilanzierung in einen Auswertungsbogen übertragen. Dort wird der Gesamtausprägungsgrad jeder Kompetenz ermittelt und somit sichtbar gemacht. Je nach Anzahl der Arbeitssituationen ergibt sich der Gesamtausprägungsgrad aus mindestens einem und maximal sieben Einzelwerten.

Der Kompetenzpass für Weiterbildner/innen der VW BI wurde als modularisiertes Instrumentarium entwickelt, das heißt je nach den individuellen Tätigkeitsbereichen



des Mitarbeitenden wird ein persönlicher Kompetenzpass zusammengestellt. Dies gewährleistet eine hohe Flexibilität bei der Anwendung; so können bei einer zeitlich versetzten nochmaligen Anwendung gegebenenfalls neu hinzugekommene Arbeitssituationen in den individuellen Kompetenzpass aufgenommen, andere je nach Bedarf entfernt werden. Zudem ist es möglich, bei einer zukünftig veränderten Tätigkeitsstruktur des Unternehmens neue Arbeitssituationen aufzunehmen.

Eine Handreichung gibt dem Nutzer Auskunft über Einsatzmöglichkeiten, Durchführung sowie Kompetenzverständnis. Ein Glossar ergänzt den Kompetenzpass und gewährleistet die selbständige Durchführung der Selbsteinschätzung. Eine erweiterte Version der Handreichung für die Fremdeinschätzung gibt zu jeder Arbeitsstation konkrete Hinweise/Empfehlungen für die Durchführung sowie Hinweise zur Gestaltung des Beratungs- und Entwicklungsgesprächs.

### *Durchführung*

Der Kompetenzpass für Mitarbeitende der VW BI besteht aus drei Stufen:

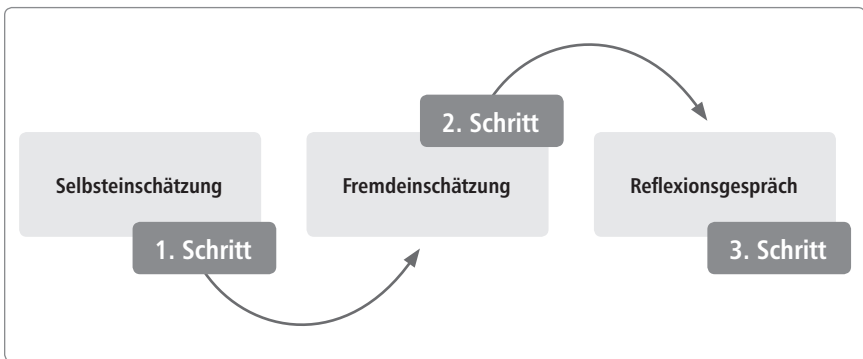


Abbildung 3: Stufen der Kompetenzbilanzierung

Im ersten Schritt bearbeitet der Aus- und Weiterbildner die ausgewählten Arbeitssituationen selbständig. Parallel oder zeitversetzt dazu findet die Fremdeinschätzung des unmittelbaren Vorgesetzten statt. Hilfestellungen zu den Möglichkeiten der Fremdeinschätzung werden in der Handreichung geboten. Nach Abschluss der Selbst- und Fremdeinschätzung wird als dritter Schritt ein Beratungs- und Entwicklungsgespräch durchgeführt. Das Gespräch ist ausdrücklich keine Art der „Ergebniskontrolle“, sondern soll in Form eines offenen und konstruktiven Personalentwicklungsgesprächs stattfinden. Dabei werden die Einschätzungen der Selbst- und Fremdeinschätzung abgeglichen und ggf. über differierende Einschätzungen diskutiert; dabei sollte der Aus- und Weiterbildner immer die Möglichkeit erhalten, zu den Gründen seiner Einschätzung Stellung zu beziehen. Im konkreten Fall eines Weiterbildungsbedarfs sollten

gemeinsam Pläne für eine gezielte Weiterbildung getroffen und ggf. weitere Maßnahmen besprochen werden. Es ist durchaus möglich, dass durch die Selbsteinschätzung und/oder das Beratungsgespräch bestimmte Themen eruiert werden, in denen zwar kein konkreter Handlungsbedarf besteht, jedoch ein gesteigertes Interesse von Seiten des Aus- und Weiterbildners vorhanden ist. Auch in diesem Fall können Pläne für Weiterbildungsmaßnahmen o.ä. besprochen werden. Das gesamte Prozedere der Kompetenzbilanzierung sollte innerhalb bestimmter Zeiten wiederholt werden, um die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu überprüfen.

#### **4. Konsequenzen und Herausforderungen bei der Implementierung des VW Passes als Personalentwicklungsinstrument**

Die Anzahl wissenschaftlicher und bildungspolitischer Publikationen zum Thema Kompetenzbilanzierung zeigt die hohe Aktualität von Kompetenzpässen in der betrieblichen Praxis (vgl. u.a. Bullinger/Buck 2007; Strauch 2008; Münk/Reglin 2009; Kaufhold 2010; Kucher/Wehinger 2010; Leobe/Severing 2010; Münk/Schelten 2010; Winther 2010). Mit dem Kompetenzpass für Weiterbildner/innen der VW BI wurde ein Kompetenzbilanzierungsverfahren entwickelt, dass sich dezidiert auf pädagogisch tätige Personen richtet, die in unterschiedlichen erwachsenenpädagogischen Tätigkeitsfeldern arbeiten. Die Spannweite reicht von klassischer Lehre über Bildungsberatung, Konzeptentwicklung, Personalentwicklung, Projektmanagement bis hin zu Bildungscontrolling. Die Entwicklung des Instrumentariums auf der Grundlage eines bereits existierenden Kompetenzpasses erwies sich aufgrund der Konzeption des Kompetenzpasses für Weiterbildner/innen, konkrete Arbeitssituationen als Ausgangspunkt für eine Kompetenzbilanzierung heranzuziehen, als vorteilhaft, da diese Herangehensweise eine flexible Anpassung an unterschiedliche Rahmenbedingungen ermöglicht.

Die Entscheidung eines Unternehmens für ein Kompetenzbilanzierungsverfahren bedingt auch die Abwägung zwischen dem zu erbringenden Aufwand, der im hier beschriebenen Verfahren nicht unerheblich ist, und den erwarteten Ergebnissen für das Unternehmen bzw. den Weiterbildner. Besonders Personal in der beruflichen/betrieblichen Weiterbildung ist einem hohen Erwartungs- und Erfolgsdruck ausgesetzt; es wird erwartet, dass Weiterbildner die sich ständig ändernden ökonomischen und gesellschaftlichen Situationen antizipieren respektive reagieren und somit ihren „Kunden“ Handlungskompetenz vermitteln. Wie Weiterbildner/innen selbst ihre Kompetenzen erwerben und ständig aktualisieren wird hingegen seltener thematisiert. Damit kommt der Frage von Josef Schrader (2010) nach einer notwendigen, sinnvollen und möglichen Fortbildung von Erwachsenenbildnern eine zentrale Bedeutung zu.

Der entwickelte Kompetenzpass für die Volkswagen Bildungsinstitut GmbH bietet den Weiterbildner/inne/n die Möglichkeit, ihre pädagogischen Kompetenzen zu er-

mitteln und daraus ableitend Weiterbildungsbedarfe zu eruieren, nicht nur aufgrund eines ggf. unterdurchschnittlichen Ausprägungsgrades in einer Kompetenz, sondern auch aufgrund von Themenbereichen, die erst durch die Reflexion der eigenen Tätigkeit, angeregt durch die Anwendung des Kompetenzpasses, bewusst wurden. Um solchen betrieblichen Kompetenzbilanzierungsverfahren, die besonders den informellen Bereich der Kompetenzerneuerung in den Blick nehmen, mehr Akzeptanz zu verschaffen, sind Anerkennungs- und Zertifizierungsverfahren auf nationaler und internationaler Ebene notwendig, die bisher zumindest der Vielzahl an Kompetenzbilanzierungsverfahren hinterherhinken.

## Literatur

- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (2011): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. URL: [www. Deutscherqualifikationsrahmen.de](http://www.Deutscherqualifikationsrahmen.de)
- BLK (2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn
- BMBF (2004): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Schlussbericht. Bonn
- BMBF (2011): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2010 Trendbericht. Bonn/Berlin
- Böhm, J./Wiesner, G. (2010): Vergleich ausgewählter Bilanzierungsverfahren für non-formal und informell erworbene Kompetenzen von Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern - Ausblick auf einen weiterführenden praktikablen Ansatz. In: Hof, C./Ludwig, J./Schäffer, B. (Hg.) (2010): Professionalität zwischen Praxis, Politik und Disziplin. Baltmannsweiler
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2009): Die Einführung eines Nationalen Qualifikationsrahmens in Deutschland (DQR) – Untersuchung der Möglichkeiten für den Bereich des formalen Lernens. Bonn
- Bullinger, H.-J./Buck, H. (2007): Demographischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In: Jochmann, W./Gechter, S. (Hg.): Strategisches Kompetenzmanagement. Berlin/Heidelberg, S. 61–80
- CEDEFOP (2009): Europäische Leitlinien für die Validierung nicht formalen und informellen Lernens. URL: [www. cedefop.europa.eu/EN/Files/4054\\_de.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054_de.pdf)
- Dehnbostel, P. (2010): Betriebliche Bildungsarbeit: Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. Hoheneggen
- Dehnbostel, P./Gillen, J. (2007): Kompetenzentwicklung, reflexive Handlungsfähigkeit und reflexives Handeln in der Arbeit. In: Gillen, J. (Hg.): Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitsorientierter Weiterbildung. Bielefeld, S. 27–42
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hg.) (2006): Profilpass. Bielefeld
- Dewe, B. (2009): Begriffskonjunktur und der Wandel vom Qualifikations- zum Kompetenzjargon. In: Kurtz, T./Pfadenhauer, M. (Hg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden, S. 107–118
- Dohmen, G. (2001). Das informelle Lernen – Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen. Bonn
- Erpenbeck, J./Heyse, V. u.a. (Hg.) (2004): Kompetenzen erkennen, bilanzieren, entwickeln. Münster
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (Hg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
- Europäische Gemeinschaft (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel
- Geldermann, B. (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand: Personalprozesse strategisch ausrichten. Bielefeld
- Geldermann, B./Seidel, S./Severing, E. (2009): Rahmenbedingungen zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen. Bielefeld

- Gillen, J. (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Bielefeld
- Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden
- Kaufhold, M. (2010): Kompetenzen erfassen – Herausforderungen und Anregungen zur betrieblichen Umsetzung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bielefeld, S. 33–47
- Kirchhöfer, D. (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung. Berlin
- Kucher, K./Wehinger, F. (2010): Kompetenzpässe – Überblick und Ansatzpunkte für ihren betrieblichen Einsatz. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bielefeld, S. 51–86
- Kucher, K./Wehinger, F. (2010): Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln: Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen. Bielefeld
- Loebe, H./Severing, E. (Hg.) (2010): Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln: Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen. Bielefeld
- Münk, D./Schelten, A. (Hg.) (2010): Kompetenzermittlung für die Berufsbildung. Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum. Bielefeld
- Münk, D./Reglin, T. (2009): Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb – Status quo und Entwicklungsbedarf. In: Münk, D./Severing, E. (Hg.): Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb – Status quo und Entwicklungsbedarf. Bonn, S. 5–16
- Rauner, F. (2010): Qualifikation, Kompetenz und berufliches Wissen – ein aufklärungsbedürftiger Zusammenhang. In: Schlögel, P./Dér, K. (Hg.): Berufsbildungsforschung. Alte und neue Fragen eines Forschungsfeldes. Bielefeld, S. 86–102
- Schrader, J. (2010): Fortbildung von Lehrenden der Erwachsenenbildung: Notwendig? Sinnvoll? Möglich? Bedarf und Angebote im Überblick. In: Schrader, J./Hohmann, R./Hartz, S. (Hg.): Mediengestützte Fallarbeit. Konzepte, Erfahrungen und Befunde zur Kompetenzentwicklung von Erwachsenenbildnern. Bielefeld, S. 25–68
- Strauch, A. (2008): Kompetenzbilanzierung im Betriebskontext. Baltmannsweiler
- Strauch, A./Jütten, S./Mania, E. (2010): Kompetenzerfassung in der Weiterbildung: Instrumente und Methoden situativ anwenden. Bielefeld
- Winther, E. (2010): Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Bielefeld